



Fokus Change

01.08.2024

Andrea Muster

Demo LUXX

Fokusauswertung Change Management

Führen von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen

Einleitung für Führungskräfte

Veränderungs- und Reorganisationsprozesse stellen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter vor anspruchsvolle Herausforderungen. Oft sind es nicht die rein sachlichen Aspekte, sondern vielmehr die emotionalen Reaktionen der Beteiligten und Betroffenen, die überraschen. Wenn die Reaktionen der Mitarbeitenden aus der Sicht einer Führungskraft nicht verständlich sind, ist es umso schwerer, richtig damit umzugehen, um alle mitzunehmen und für die neue Zukunft vorzubereiten.

Das LUXXprofile bietet Ihnen eine nachhaltige Unterstützung bei Ihren Führungsaufgaben und den mit dem Veränderungsprozess verbundenen Herausforderungen.

Fakt ist, jeder Mensch reagiert aus seiner eigenen Persönlichkeit heraus mit seiner eigenen Emotionalität und Motivation auf Veränderungen. Motive definieren unsere Reaktionen von Begeisterung bis Angst. Da sie individuell sind, ist ihre Vorhersehbarkeit komplex. Gerade deshalb stellen sie eine besondere Herausforderung für das Management und die Führungskräfte dar.

Auch Sie als Führungskraft agieren in dieser Situation basierend auf Ihren eigenen Emotionen und Wahrnehmungen. Um Ihnen dabei zu helfen, die vielfältigen Stolpersteine, die in solchen Situationen auftreten können, zu vermeiden, haben wir die Fokusauswertung Change Management erstellt. Diese ermöglicht es Ihnen, die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter besser nachzuvollziehen und eröffnet Ihnen eine neue Grundlage für den Dialog mit jedem einzelnen und mit bzw. in dem ganzen Team. Gemeinsam können Sie auf dieser Grundlage nachhaltige Strategien und Lösungen im Veränderungsprozess erarbeiten.

Mit der Fokusauswertung Change Management erhalten Sie ein wertvolles „Skript“ zur Analyse der Persönlichkeit und Motivation Ihrer Mitarbeitenden. Damit haben Sie eine Anleitung für das „Wie?“ der Führung im Veränderungsprozess. Führung wird dadurch nicht nur müheloser und erfolgreich, sondern vermeidet auch Erschöpfung und Frustration.

Das LUXXprofile liefert Ihnen das „Motivations-Skript“ Ihrer Mitarbeitenden

Die Fokusauswertung „Mitarbeiterführung im Veränderungsprozess“ fungiert als wegweisende Anleitung für effektive und effiziente Führung, um Ihren Erfolg im Change Management zu fördern. Mit dieser Fokusauswertung erhalten Sie eine mitarbeiterspezifische Tool-Box mit zahlreichen Anregungen und Hinweisen. Diese unterstützen Sie dabei, Ihre Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen gezielter und wirkungsvoller zu führen. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die stark ROT oder BLAU ausgeprägten Motive von Ihnen selbst und Ihren Mitarbeitenden. Mit einer individuellen, motivorientierten Mitarbeiterführung gewinnen Sie Ihre Mitarbeitenden leichter dafür, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Hierdurch verringern Sie effektiv Ängste, Widerstände und Reibungsverluste.

Es ist wichtig zu beachten, dass bei allen Beschreibungen in dieser Fokusauswertung die Wechselwirkungen zwischen den Motiven berücksichtigt werden müssen, da diese die individuellen Reaktionen und das persönliche Erleben verstärken oder abmildern können. Für den Einsatz im Kontext der Mitarbeiterführung sprechen Sie mit Ihrem LUXXprofile Experten.

Bei allen nachfolgend beschriebenen Führungsstrategien und Empfehlungen steht die Motivation der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen im Vordergrund. Diese erfolgen immer im Einklang mit den Möglichkeiten und Interessen des Unternehmens.

Individuelle, motivorientierte Führung auf Grundlage des LUXXprofile ermöglicht es Ihnen, den persönlichen Nutzen des Wandels für jeden Mitarbeiter gezielt hervorzuheben. Auf diese Weise legen Sie den Grundstein für eine Identifikation mit der Veränderung.

Die individuellen Motivausprägungen der Mitarbeitenden verdeutlichen nicht nur den emotionalen Nutzen

den sie benötigen, um den Veränderungsprozess zu unterstützen, sie zeigen auch ihre grundlegende emotionale Einstellung gegenüber dem Wandel auf. Zudem liefern sie wertvolle Erkenntnisse darüber, unter welchen Rahmenbedingungen (Prozessgestaltung, Kommunikation und Zusammenarbeit) die Mitarbeitenden aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Veränderungen teilnehmen möchten und können.

Ihre Herausforderung – Ihr Erfolg

Vielleicht erscheint es Ihnen auf den ersten Blick herausfordernd, sich mit 15 oder 16 Motiven und den unterschiedlichen Ausprägungsrichtungen auseinanderzusetzen. Vielleicht finden Sie es unmöglich, sich all diese Dinge zu merken. Aber keine Sorge, dies ist zum einen nur eine Frage der Übung und zum anderen werden Sie schon nach relativ kurzer Zeit merken, wie sich Ihr Führungsaufwand reduziert und Sie deutlich effektiver und effizienter in Ihrer Führung und vor allem im Führungsergebnis werden.

Mit dem vorliegenden Spezialreport „Fokauswertung Change Management“ erhalten Sie konkrete Hinweise und Empfehlungen, wie Sie individuell auf die jeweiligen Mitarbeitenden eingehen können, um eventuelle Widerstände abzubauen und sie somit aktiv für die Mitgestaltung des Veränderungsprozesses zu gewinnen.

Die Fragen im Change – LUXX liefert Ihnen konkrete Antworten

Wenn wir über die Gestaltung der Rahmenbedingungen sprechen, meinen wir keine unerreichbaren Wunschvorstellungen. Vielmehr bezieht sich unser Ansatz auf die Aspekte, die in den meisten Führungssituationen von Ihnen als Führungskraft erfolgreich beeinflusst und gestaltet werden können. Wenn wir von Rahmenbedingungen sprechen, beantworten wir folgende Fragen:

- Welche Aufgaben, Inhalte und Verantwortungen kann der Mitarbeitende im Veränderungsprozess übernehmen?
- Welche Umfeldfaktoren und Zusammenarbeitsstrukturen sollten Sie beachten?
- Welche Gestaltungsmerkmale und Prozesse sind für diesen Mitarbeitenden wesentlich, um die Veränderung aktiv zu unterstützen?
- Welche spezifischen Kommunikations- und Informationsansätze sollten Sie beachten, um diesen Mitarbeitenden in ihrer/seiner Veränderungsbereitschaft gezielt anzusprechen?
- Was sind die emotionalen Verluste, die der Mitarbeitende befürchtet?
- und weiteres mehr.

Gerne an Ihrer Seite: Ihr LUXXprofile Experte

Falls Sie Fragen zu den individuellen Fokauswertung Ihrer Mitarbeitenden haben, wenden Sie sich bitte an Ihren LUXXprofile Experten – sie oder er wird Ihnen gerne weiterhelfen. Ihr LUXXprofile Experte wird Sie auch dabei unterstützen, wenn es darum geht, die Interaktion und das Zusammenwirken bestimmter Motive und deren Auswirkung zu beachten.

Bedenken Sie bitte, dass das LUXXprofile über 8 Milliarden mögliche Motivkombinationen abbilden kann. Ihr LUXXprofile Experte ist dafür ausgebildet und darauf spezialisiert, diese Komplexität zu beherrschen. Aus den Motiv-Interaktionen können Empfehlungen resultieren, die in der hier vorliegenden Beschreibung der einzelnen Motive nicht vollständig abgedeckt werden können. Die Berücksichtigung des Zusammenspiels der Motive ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf Ihre eigene Motivation und Emotionalität und die Ihrer Mitarbeitenden.

Ihre ersten Schritte als Führungskraft mit dem LUXXprofile

Um erfolgreich mit der Fokauswertung Change Management arbeiten zu können, reflektieren Sie im ersten Schritt, in Zusammenarbeit mit Ihrem LUXXprofile Experten, ihr eigenes Profil. Diese Selbstreflexion ist von besonderer Bedeutung, da sie Ihnen hilft, die Reaktionen und Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeitenden, die möglicherweise aus anderen Motivationen als Ihrer eigenen resultieren, besser zu verstehen und angemessen darauf eingehen zu können.

Angesichts der besonderen Herausforderungen von Veränderungsprozessen ist es für Führungskräfte

umso wichtiger, ihr eigenes Persönlichkeitsprofil zu reflektieren. Nur auf diese Weise können Sie vermeiden, trotz bester Absichten schwerwiegende Motivationsfehler zu begehen und unbeabsichtigt Widerstand im Veränderungsprozess hervorzurufen. Ziel sollte viel mehr sein, zu klären, welcher Mitarbeitende aufgrund seiner Persönlichkeit und Motivation, welchen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen im Team leisten kann.

Die nächsten Schritte im Team

Im nächsten Schritt empfehlen wir Ihnen, in Zusammenarbeit mit Ihrem LUXXprofile Experten und dem gesamten Team zu arbeiten und gemeinsam Fragen zu beantworten, die sich auf die Bedeutung des Change-Prozesses sowohl für das Team als Ganzes als auch für jeden Einzelnen beziehen.

Erörtern Sie, wie Aufgaben optimal verteilt werden können und welche individuellen Bedürfnisse erfüllt werden müssen, um optimale Leistungsvoraussetzungen im Change-Prozess zu schaffen. Im Team sollten Sie auch die unterschiedlichen Motivausprägungen besprechen, die oft zu deutlich gegensätzlichen Bedürfnissen führen.

Es ist von entscheidender Bedeutung, in der Arbeit mit den Motiven eine wert- und wertungsfreie Herangehensweise zu pflegen. Nur so kann zwischen Menschen mit unterschiedlichen Motivausprägungen Respekt und Wertschätzung entstehen. Im Team sollten Diskussionen darüber stattfinden, wie individuelle Bedürfnisse am besten erfüllt werden können, damit alle einen Beitrag zum Veränderungsprozess leisten können.

Der Change im Team: Konfliktpotentiale in Synergien verwandeln

Die daraus resultierende individuelle Behandlung wird von den Mitarbeitenden unter diesen Umständen nicht als Ungleichbehandlung empfunden. Wenn die Bedeutung der unterschiedlichen Motive für das Wohlbefinden und die Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen richtig verstanden wurde, führt diese vermeintliche Ungleichbehandlung zu einem Gefühl der Gleichbehandlung, da jeder gemäß seiner Motivation angesprochen, gefördert und gefordert wird – was fair und angemessen ist.

Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden rufen somit nicht länger Konfliktpotenzial hervor, sondern können zu wirklichen Synergien werden und zum Gelingen des Veränderungsprozesses beitragen. Im Team kann das zu unterschiedlichen Vorgehensweisen und Arbeitsverhalten führen. Es ist möglich, dass ein Teil des Teams vor dem Hintergrund von AUTONOMIE BLAU sehr eng zusammenarbeitet und andere Mitarbeitende mit der Ausprägung AUTONOMIE ROT unabhängiger von den anderen agieren und nur gelegentlich einen engeren Austausch suchen. Wenn dies vom Team akzeptiert und respektiert wird, haben Sie die richtigen Schritte unternommen und optimale Bedingungen für alle Mitarbeitenden geschaffen.

Die bipolare LUXX Skala

Die Ausprägung eines Motivs erfolgt auf einer bipolaren Skala in einem Wertebereich von 0 bis +3 für die in ROT dargestellte Seite der Motivausprägung und in einem Wertebereich von 0 bis -3 für die in BLAU dargestellte Seite der Motivausprägung. Die Vorzeichen „+“ und „-“ haben dabei keine beschreibende oder inhaltliche Bedeutung, sie dienen lediglich der statistischen Abbildung der individuellen Ausprägung.

In Ihrer LUXX Standardauswertung haben Sie die Wertebereiche

- -0,49 bis +0,49 als den **neutralen** Ausprägungsbereich mit einer maximalen Verhaltensflexibilität kennengelernt.
- -0,5 bis -0,99 und +0,5 bis +0,99 sind die Wertebereiche mit einer **tendenziellen** Ausprägung, die situativ oder kontextabhängig bedeutsam sein kann und deswegen beachtet werden sollte. Diese Ausprägung ist für Sie selbst spürbar und für Ihre Mitmenschen wahrnehmbar.
- -1,0 bis -3,0 und +1,0 bis +3,0 sind **signifikante** Ausprägungen, die mit Ihnen [sehr] starken Bedürfnissen und Emotionen verbunden sind.

Die Grundlagen dieser Fokauswertung

In dieser Fokusauswertung stellen wir Ihnen die Bedeutung Ihrer ROT und BLAU signifikant ausgeprägten Motive im Bezug zum Kontext der Fokusauswertung dar. Auf die Beschreibung der neutralen Ausprägungen und den Ausprägungen mit leichten Tendenzen gehen wir hier nicht ein. Bei diesen Ausprägungen werden Sie situativ entscheiden und handeln.

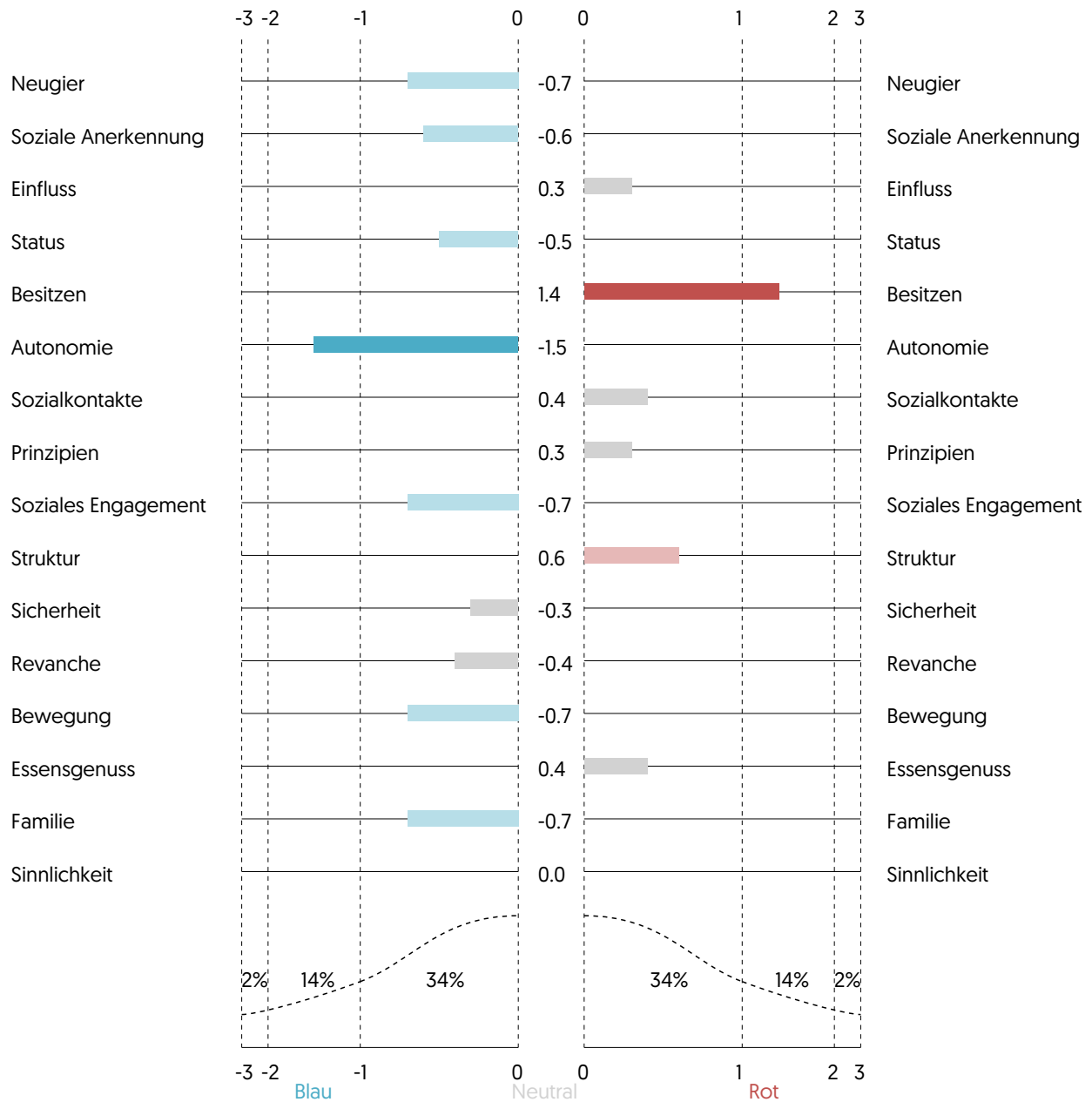
Abweichend von der Standardauswertung nehmen wir in dieser Fokusauswertung alle Motive mit einer Ausprägung von „-0,8“ bzw. „+0,8“ auf. Bei einem Wert von -0,8 auf der BLAUEN Seite, bzw. +0,8 auf der ROTEN Seite ist diese Ausprägung bereits so stark, dass sie Ihre persönlichen Werte und Ihr Verhalten beeinflussen und in der Fremdwahrnehmung wirksam sind.

Bitte beachten Sie dies beim Lesen Ihrer individuellen Fokusauswertung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der folgenden Motivationsanregungen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie bei Ihrem Veränderungsprozess.

Peter Boltersdorf und Uta Rohrschneider

Andrea Muster



Besitzen

 Rote Ausprägung

Führen im Veränderungsprozess für Mitarbeiter mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN

Das Motiv BESITZEN beschreibt, mit welcher emotionalen Haltung ein Mensch auf materiellen Besitz schaut. Personen mit einer signifikant roten Ausprägung betrachten materielle Dinge mit einer "haben und behalten"-Einstellung. Evolutionär betrachtet geht es um das Horten von Vorräten. Auf der anderen Seite betrachten Personen mit einer signifikant blauen Ausprägung materielle Dinge mit einer "gebrauchen und verbrauchen"-Einstellung. Evolutionär betrachtet geht es darum, materiellen Besitz zurückzulassen, wenn ein Clan weiterziehen musste. Sie streben nach Freiheit von Verpflichtungen, die sich aus Besitz ergeben können.

Personen mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN haben den Wunsch, viele materielle Dinge zu besitzen und das, was einmal in ihrem Besitz gekommen ist, zu behalten. In der Regel gehen sie pfleglich mit ihren Dingen um, um sie lange behalten zu können. Dies gilt auch für die Dinge, die rechtlich nicht ihnen gehören, aber in ihnen genutzt oder gebraucht werden. Auch diese Dinge wollen sie behalten. Investitionen betrachten sie unter dem Aspekt der Kosten und wollen auch Geld lieber sparen (behalten), anstatt es auszugeben.

Für Menschen mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN stellt sich in Veränderungsprozessen die Frage des Verlustes. Sie befürchten durch die Veränderungen Dinge zu verlieren, die sie besitzen, nutzen oder auf die sie Zugriff haben. Dies kann Arbeitsmaterialien, Büroausstattung oder andere Gebrauchsgegenstände betreffen. Wenn sie befürchten, etwas von diesen Dingen abgeben zu müssen, werden sie Veränderungen ablehnen. Wenn sie jedoch Aussicht auf eine bessere oder größere materielle Ausstattung haben, werden sie den Veränderungen eher zustimmen. Finanzielle Aspekte können ebenfalls eine Rolle spielen, und sie könnten eine Veränderung ablehnen, wenn sie das Budget stark belastet und hohe Investitionen erfordert. Sie könnten diese Investitionen als unverhältnismäßig hoch empfinden.

Veränderungsprozesse können schnell auch zu Veränderungen in der materiellen Ausstattung von Mitarbeitenden führen. Dies ist zum Beispiel der Fall bei einer Reorganisation der Arbeitsplatzsituation, der Einführung von Home-Office-Regeln, der Abschaffung von Einzelbüros, aber auch bei neuen Produktionsstätten, technischen Innovationen, Umzügen oder ähnlichem. Dann kann es sein, dass es Mitarbeitenden mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN, sehr schwerfällt, Dinge, die sie bisher gebraucht haben, abzugeben oder sogar wegzuerwerfen. Dies kann bei ihnen zu Widerstand gegen die Veränderung führen. Gegebenenfalls kann beobachtet werden, dass diese Mitarbeitenden bestimmte materielle Dinge ein- oder wegpacken, dies möglicherweise au

Im Hinblick auf die Motivausprägung BESITZEN ROT sollten Veränderungsprozesse dahingehend geprüft werden, ob sie mit Änderungen in der materiellen Ausstattung oder dem konkreten Arbeitsplatz der Mitarbeitenden verbunden sind.

Mögliche Maßnahmen für Mitarbeitende mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN

Mitarbeitende mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv BESITZEN haben optimale Leistungsvoraussetzungen in Veränderungsprozessen, wenn sie einen relativ freien Zugang zu materiellen Ressourcen haben. Wenn sie wissen, dass sie die Dinge, die sie ihrer Meinung nach für gute Arbeit benötigen, erhalten oder besorgen können, sind sie motivierter und leistungsbereiter, als wenn dies nicht der Fall ist. Ihre Leistungsbereitschaft kann beeinträchtigt werden, wenn sie befürchten, liebgewonnene Gegenstände abgeben zu müssen. In diesem Fall machen sie sich reale Sorgen darüber, wie sie ohne diese Gegenstände zukünftig ihre Leistung erbringen sollen.

Aufgaben und Rahmenbedingungen

Um die Motivation zur Veränderung bei diesen Mitarbeitenden zu halten oder zu steigern, können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Beauftragen Sie diese Mitarbeitenden mit der Verwaltung und Kontrolle von Ressourcen und Budgets.
- Übertragen Sie ihnen die Aufgabe der Verbrauchsplanung, um einen möglichst geringen Materialverbrauch zu erreichen.
- Ermöglichen Sie ihnen, materielle Dinge, die nach dem Veränderungsprozess nicht mehr verwendet werden sollen, aber für diese Mitarbeitenden von großer Bedeutung sind, privat zu übernehmen oder zu erwerben.
- Beauftragen Sie sie, Einsparpotenziale im Rahmen des Veränderungsprozesses herauszuarbeiten.
- Geben Sie ihnen die Verantwortung, dass sie alle Ressourcen und materielle Dinge pflegen und warten, die für den Veränderungsprozess benötigt oder besonders beansprucht werden.
- Beauftragen Sie sie damit, Möglichkeiten zur Vermeidung von Verschwendung im Rahmen des Veränderungsprozesses oder im Team herauszuarbeiten.

Kommunikation und Zusammenarbeit

Um die Motivation dieser Mitarbeitenden zur Veränderung zu gewinnen, empfiehlt es sich:

- Offen mit ihnen darüber zu sprechen, wie sie die geplanten Veränderungen im Hinblick auf Materielles oder Ressourcen wahrnehmen.
- Sicherstellen, dass andere Teammitglieder den starken Wunsch dieser Kollegen, Dinge unbedingt behalten zu wollen, respektieren und nicht belächeln oder verspotten.
- Bei der Aufgabenverteilung darauf achten, dass Kollegen mit einer signifikant blauen Ausprägung im Motiv BESITZEN mit Kollegen zusammenarbeiten, die eine signifikant rote Ausprägung haben. Dies kann zum Beispiel bei der Bewertung, was aufbewahrt und was nicht aufbewahrt werden soll, hilfreich sein. Damit dies erfolgreich ist und zu guten Ergebnissen führt, sollten die Kollegen ihre unterschiedlichen Motivausprägungen im Voraus reflektieren. Auf diese Weise können sie ihre unterschiedlichen emotionalen Haltungen im Bewertungsprozess nutzen, um zu fundierten Entscheidungen zu gelangen.

Frustration und Widerstand vermeiden

Frustration und Widerstand gegenüber dem Veränderungsprozess entstehen, wenn die Mitarbeitenden gezwungen werden, sich von materiellen Dingen zu trennen, ohne dass diese Notwendigkeit erklärt und mit ihnen besprochen wird.

Um Widerstand zu vermeiden, sollte immer die Möglichkeit erwogen werden, dass Mitarbeitende die materiellen Dinge, von denen sie sich nicht trennen möchten, privat erwerben können.

Frustration kann auch entstehen, wenn die Mitarbeitenden den Eindruck gewinnen, dass im Rahmen des Veränderungsprozesses verschwenderisch mit Ressourcen umgegangen wird. In diesen Fällen werden sie ein solches Verhalten nicht unterstützen können. Es kann beobachtet werden, dass sie viel Zeit und Energie darauf verwenden, anderen zu erklären, warum dieses Vorgehen nicht akzeptabel ist und von ihnen nicht unterstützt werden kann.

Autonomie

■ Blaue Ausprägung

Führen im Veränderungsprozess für Mitarbeiter mit einer signifikant blauen Ausprägung im Motiv AUTONOMIE

Das Motiv AUTONOMIE beschreibt, wie eine Person auf einer qualitativen Ebene Beziehungen gestaltet – entweder mit dem Wunsch nach emotionaler Unabhängigkeit und selbst bestimmter Nähe/Distanz oder mit dem Wunsch nach emotionaler Verbundenheit und Nähe zu anderen Menschen.

Personen mit einer signifikant blauen Ausprägung im Motiv AUTONOMIE streben danach, mit anderen Menschen emotional verbunden zu sein. Sie möchten eine emotionale Zugehörigkeit zu einer Gruppe erleben. Sie bevorzugen es, Dinge gemeinsam mit anderen zu tun. In der Gruppe suchen sie aktiv nach Konsens für eine gemeinsame Ausrichtung. Diese Mitarbeitenden stellen das Gemeinsame und das Team in den Vordergrund.

Sie betrachten Veränderungen mit der Frage, welche Auswirkungen diese auf die Gemeinschaft oder das Team haben werden. Es ist für sie wichtig, inwieweit ein gemeinsames Vorgehen möglich ist, wie stark sie einbezogen werden, wie Entscheidungen abgestimmt werden und wie gemeinsame Ziele erreicht werden können.

Darüber hinaus ist es für sie von Bedeutung, inwieweit die vorhandene emotionale Verbundenheit erhalten oder gestärkt wird. Wenn all dies gegeben ist, werden sie gerne gemeinsam mit ihren Kolleg:innen den Change unterstützen.

Im Gegensatz dazu werden sie Widerstand leisten, wenn sie die Gefahr sehen, dass der Zusammenhalt des Teams gefährdet ist und sie oder andere ihre Zugehörigkeit verlieren könnten.

Mögliche Maßnahmen für Mitarbeitende mit einer signifikant blauen Ausprägung im Motiv Autonomie

Mitarbeitende mit einer blauen Ausprägung im Motiv AUTONOMIE haben in Veränderungsprozessen optimale Leistungsvoraussetzungen, wenn sie Aufgaben erhalten, die sie gemeinsam im Team bearbeiten können. Sie wollen Konsens in den Entscheidungen, Methoden und der Durchführung des Change schaffen und legen ihren Fokus auf die Erreichung von Teamzielen. Dies tun sie am besten in Teamstrukturen, die eine enge Koordination sowie Raum und Zeit für den Austausch mit anderen ermöglichen.

Aufgaben und Rahmenbedingungen

Um die Motivation zur Veränderung bei diesen Mitarbeitenden zu steigern, können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Berücksichtigen Sie für diese Mitarbeitenden bereits bei der Planung des Change die Möglichkeit für eine gemeinsame Umsetzung.
- Schaffen Sie einen teamorientierten Rahmen, der die gemeinsame Zielerreichung im Change fördert.
- Zeigen Sie ihnen auf, welche Möglichkeiten der Change bietet, kooperativ im Team zu arbeiten und emotionale Verbundenheit mit anderen zu erleben.
- Legen Sie bei der Umsetzung von Zielen und Aufgaben des Change den Fokus auf "Das machen wir gemeinsam!"
- Übertragen Sie ihnen die Aufgaben, die für Zusammenarbeit und Konsens im Change-Prozess sorgen.
- Geben Sie ihnen Freiraum, Maßnahmen oder Aktivitäten zu organisieren, die zum Zusammenhalt

- der Gruppe beitragen.
- Priorisieren Sie Teamziele vor den Zielen Einzelner.
- Schaffen Sie räumliche und organisatorische Voraussetzungen, die Verbindung und Austausch im Change ermöglichen.
- Verdeutlichen Sie ihnen die Bedeutung ihrer Einbindung in den Change-Prozess ("Gemeinsam schaffen wir das!").

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Informieren Sie frühzeitig über Zusammenarbeitsstrukturen und Austauschmöglichkeiten im Change.
- Treffen Sie Entscheidungen, Beschlüsse und Abstimmungen zum Change so weit wie möglich im Konsens.
- Lassen Sie Austauschmöglichkeiten planen, die explizit auf das Zusammenwachsen der Mitarbeitenden als Team ausgerichtet sind.
- Geben Sie ihnen im Change-Prozess Raum und Zeit für den Austausch mit anderen (auch privat).
- Honorieren Sie Teamerfolge und loben Sie die Leistungen des Teams im Change.
- Sprechen Sie Wertschätzung für ihre Rolle als Teamplayer für den Change-Prozess aus.
- Sprechen Sie offen über die Auswirkungen des Change auf die Zusammenarbeit und den Austausch miteinander und erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihnen, wie der Teamzusammenhalt erhalten und gestärkt werden kann.

Frustration und Widerstand vermeiden

Diese Mitarbeitenden werden sich nicht mit dem Veränderungsprozess identifizieren und keinen Leistungsbeitrag leisten, wenn sie im Change-Prozess überwiegend alleine arbeiten müssen und nur selten die Möglichkeit besteht, mit anderen zusammenzuarbeiten oder Austausch und gegenseitige Unterstützung zu erleben.

Frustration wird sich auch dann einstellen, wenn ihnen der Konsens in Entscheidungen, Methoden und der Durchführung des Change fehlt und der Fokus auf die Erreichung von Einzelzielen gelegt wird. Sie mögen es nicht, wenn sich jeder nur um seine eigene Angelegenheit kümmert. Der Wunsch nach Verbundenheit im Change-Prozess und einem Handeln, das sich an gemeinsamen Zielen orientiert, sollte für diese Mitarbeitenden immer so weit wie möglich berücksichtigt werden.

Wenn das Change-Projekt eine größere Bedeutung für das Team oder das Unternehmen hat, kann dies den Wunsch nach Gemeinsamkeit und Zusammenhalt im Team noch verstärken.

Ein schönes Beispiel ist eine Zeile aus dem Song „Wir“ der Fantastischen Vier: "Es gibt kein Ich in diesem 'Wir'!"